



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**LEALDADE INSTITUCIONAL: A COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM TEMPOS DE FLEXIBILIDADE**

**TAYNÉE MENDES VIEIRA**

RIO DE JANEIRO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

## **LEALDADE INSTITUCIONAL: A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TEMPOS DE FLEXIBILIDADE**

Monografia submetida à Banca de Graduação como  
requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Jornalismo.

**TAYNÉE MENDES VIEIRA**

**Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa**

Rio de Janeiro

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Lealdade institucional: a comunicação interna em tempos de flexibilidade**, elaborada por Taynée Mendes Vieira.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa  
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ  
Departamento de Comunicação – UFRJ

Prof<sup>a</sup>. Dr. Cristiane Henriques Costa  
Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ  
Departamento de Comunicação – UFRJ

Prof. Dr. Paulo César Castro de Souza  
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação – UFRJ  
Departamento de Comunicação – UFRJ

RIO DE JANEIRO

2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

VIEIRA, Taynée Mendes.

Lealdade institucional: a comunicação interna em tempos de flexibilidade. Rio de Janeiro, 2013.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação  
– ECO.

*A lealdade institucional é uma armadilha.*  
Richard Sennett

VIEIRA, Taynée Mendes. **Lealdade institucional: a comunicação interna em tempos de flexibilidade**. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## RESUMO

A presente monografia pretende abordar os atuais desafios da comunicação interna nas organizações, tendo em vista as recentes mudanças na sociedade capitalista, principalmente na relação entre empregado e organização. Na sociedade contemporânea, a organização puramente burocrática deu lugar a uma instituição dotada de uma eficiente estrutura de comunicação. Como a flexibilidade e o comprometimento superficial ditam as relações de trabalho atualmente, a comunicação interna, enquanto dirigida ao público interno da organização, sofre alterações de ordem prática e teórica. Diante da conjuntura das organizações do século XXI, em que a informação e a fragmentação constituem marcas arraigadas ao seu funcionamento, como pensar discursos e práticas duradouras de comunicação dentro das organizações? E como gerir a comunicação interna em um mundo cada vez mais “flexível”? Ao contextualizar essa transição, o presente trabalho procura apontar os principais desafios para entender e lidar com esta nova dinâmica no campo da comunicação organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
2.1. A má reputação das empresas .....	11
2.2. Crise e imagem .....	12
2.3. Tipologia de crises .....	14
2.4. Imagem <i>versus</i> identidade .....	15
2.5. A construção de uma imagem competitiva .....	17
2.6. Primeiros estudos em comunicação integrada .....	18
2.7. O sistema de comunicação integrada .....	19
<b>3. COMUNICAÇÃO INTERNA: FUNÇÕES E PRÁTICA .....</b>	<b>22</b>
3.1. A comunicação administrativa .....	22
3.2. A comunicação interna e as pessoas .....	23
3.3. O público-alvo .....	25
3.4. Redes e fluxos comunicacionais .....	26
3.5. Principais canais de comunicação interna .....	27
3.6. Comunicação interna <i>versus</i> endomarketing .....	28
3.7. Comunicação interna e cidadania .....	30
<b>4. A COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS .....</b>	<b>32</b>
4.1. Breve panorama histórico do trabalho no Ocidente .....	32
4.2. Da disciplina ao controle .....	34
4.3. Sociedade da informação .....	36
4.4. Mudança de paradigmas .....	37
4.5. Risco e mobilidade .....	38
4.6. A comunicação em xeque .....	40
4.7. Os atuais desafios da comunicação interna .....	42
4.8. A gestão estratégica de comunicação interna .....	43
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>7. ANEXO .....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho, na contemporaneidade, tem sofrido inúmeras transformações principalmente da passagem do século XX ao século XXI. Nesse sentido, a presente monografia pretende abordar como as recentes mudanças nas relações de trabalho no mundo ocidental tem afetado a prática da comunicação nas organizações modernas, sobretudo a comunicação interna, que tem um papel fundamental na transmissão e fortalecimento da cultura organizacional e é dirigida diretamente ao seu público interno.

O mundo atual está cada vez mais veloz e a competitividade entre as empresas atingiu patamares nunca vistos. Por isso, atuar em busca da excelência, reduzindo os espaços de equívocos e dimensionando os riscos, tornou-se uma exigência. Até o início do século XX, as organizações eram fechadas e racionais, com a produção e a produtividade como molas propulsoras. Os empregados ocupavam lugares pré-determinados de modo a reforçar sua posição hierárquica. Esta forma de organização está se modificando nas sociedades atuais, que instauram um novo *modus* social.

Na sociedade contemporânea, muda-se a forma com que as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Se, nas sociedades disciplinares, a imposição imperava, nas sociedades de controle, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira, porque estão convencidas de que tal é o melhor caminho. Dessa forma, a organização puramente burocrática cedeu lugar à organização flexível dotada de uma eficiente estrutura de comunicação. E após muitas lutas e conflitos, os empregados, por sua vez, passam a exigir melhores condições de trabalho – o que leva a flexibilizar o próprio ambiente de trabalho – os consumidores exigem produtos e serviços customizados, tem-se como consequência a adaptação e flexibilização da produção e do nível operacional frente às novas exigências.

No entanto, o recente fenômeno das relações flexíveis de trabalho, que abrange tanto a empresa quanto o empregado, não permite a criação de vínculos duradouros com as organizações. Sem garantia, pode-se esperar do empregado laços fracos e comprometimento superficial. Diante de tal realidade, a comunicação interna, tradicionalmente vista apenas como forma de motivar o funcionário para aumentar sua produtividade, agora se vê em um novo desafio com necessidades e funções que, às vezes, ultrapassam a própria seara da organização em que ela está inserida. Palavras como sustentabilidade, cidadania e responsabilidade social também passam a fazer parte do contexto empresarial e a comunicação interna passa ter posição estratégica nesse cenário. Dessa forma, como pensar



discursos e práticas de comunicação dentro das organizações? E como gerir a comunicação interna em um ambiente “flexível”?

O objetivo geral do presente trabalho, portanto, é demonstrar a importância da comunicação interna dentro do contexto organizacional, bem como situar as relações de trabalho e as práticas de comunicação historicamente. Ao analisar o cenário atual de flexibilidade nas organizações, esta monografia também tem o objetivo de problematizar a questão da comunicação interna face à realidade contemporânea.

A metodologia utilizada valeu-se de pesquisa bibliográfica da área de relações públicas e de comunicação organizacional, aliada à linha teórica de pensadores da sociologia que tratam das relações entre trabalho e poder, como Richard Sennet, Deleuze e Foucault, a fim de entender o contexto em que a comunicação interna se insere e atentar para os novos desafios para a prática da comunicação dentro das organizações modernas. A pesquisa em internet também foi fundamental para a coleta de informações.

No primeiro capítulo, procura-se compreender os conceitos fundamentais em gestão da comunicação organizacional integrada, revisitando e confrontando os principais autores da área. Parte-se da análise de concepções próprias da área de relações públicas, como reputação, imagem, identidade e crises empresariais. É realizado ainda um breve panorama histórico dos primeiros estudos de comunicação empresarial (como a área era conhecida antigamente) no Brasil, bem como seus principais expoentes. Nesta parte, também é delimitado a importância de cada tipo de comunicação, que compõe o sistema de comunicação integrada, defendido por vários autores.

No capítulo seguinte, pretende-se entender as especificidades do campo da comunicação interna nas organizações. Quem é seu público-alvo? Em quais redes e fluxos sua mensagem é percorrida? Quais são seus principais canais? Essas são algumas das questões a serem tratadas nesta parte. Procura-se ainda diferenciar a comunicação interna do endomarketing, ferramenta muito utilizada principalmente por profissionais de marketing. E, por último, é feito um pequeno estudo sobre a dimensão cidadã da comunicação interna nas organizações, sua função pedagógica e sua responsabilidade como agente da mudança.

No último capítulo, analisa-se o recente fenômeno de risco e mobilidade nas organizações que possuem relações flexíveis de trabalho. Esta parte inicia-se com um breve histórico de como o trabalho é visto e pensado no Ocidente, como ele tem-se modificado ao longo do desenvolvimento do capitalismo, das sociedades disciplinares às de controle. Analisam-se também como a comunicação interna tem se transformado, tendo em vista uma premente mudança de paradigmas, e qual será seu papel em um contexto sem garantias e de

fluido comprometimento por parte dos empregados com a organização e vice-versa. Nesse sentido, faz-se um paralelo entre esse novo ambiente e a comunicação interna, a fim de entrever os atuais desafios na área e na sua gestão estratégica.

Dessa forma, embora ainda seja necessária extensa pesquisa na área, este trabalho espera contribuir com novas perspectivas sobre a problemática da comunicação nas organizações em meio à realidade contemporânea.

## 2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional<sup>1</sup> abrange todas as formas de comunicação praticadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos de interesse. Em um mundo globalizado, a comunicação organizacional assume papel de destaque nas mais diversas frentes. Nesse capítulo, a partir da perspectiva da comunicação integrada, serão discutidos alguns conceitos-chaves para a área, como imagem, identidade, reputação, crises, além de um histórico dos primeiros estudos em comunicação organizacional no Brasil.

### 2.1. A má reputação das empresas

No começo do século XX, um dos públicos com o qual uma empresa ou comerciante precisava se comunicar era seu público direto, o cliente. Portanto, todos os esforços em comunicação eram voltados para ele e por ele se justificavam. E para o cliente, o estereótipo do comerciante era de um vigarista, mau caráter, que roubava no troco, no peso, vendia alimentos estragados, fazia propaganda enganosa, só queria lucrar. Grandes empresários também possuíam uma péssima imagem. Nos Estados Unidos, os *robber barons* – como eram conhecidos na época – agiam com profunda arrogância. John D. Rockefeller Jr. chegou a ser um dos homens mais odiados da história dos negócios. William Vanderbilt, outro magnata dos negócios, é autor da frase: “A opinião pública que se dane.”

A imprensa nessa época possuía a imagem de defender as causas populares. Os chamados *muckrakers* – que faziam uma mistura de jornalismo investigativo, *paparazzi* e imprensa marrom – denunciavam cada deslize dos poderosos. Sem falar na ascensão de ideias socialistas que condenavam a “exploração do homem pelo homem”, colocando os empresários em xeque.

Roberto de Castro Neves (2000) oferece alguns exemplos significativos de como a reputação corporativa é diretamente afetada por diferentes variáveis. Em 1962, um estudo revelou que o *fog* em Los Angeles era causado por DDT, que também causava danos ao meio ambiente. Resultado: graves acusações às empresas que utilizavam a substância. Em 1989, no Alaska, o acidente com o petroleiro Valdez da Exxon esquentou a questão ambiental, dando

---

<sup>1</sup> Também chamada de empresarial, corporativa ou institucional. Preferida pelos autores da área, o termo “comunicação organizacional” seria mais amplo por englobar também organizações sem fins lucrativos, governamentais e outros.

força a uma nova militância: os ambientalistas. Nesses dois exemplos é possível identificar a variável ambiental contribuindo para a opinião pública a respeito de determinadas empresas.

Em suma, “as empresas terminaram o século com grandes e sérios problemas de imagem” (NEVES, 2000: 21). Atualmente, são inúmeros os públicos com os quais a empresa precisa se relacionar e se comunicar, públicos mais complexos do que o cliente e o consumidor, empregados e os acionistas. Com demandas especiais, são públicos que parecem incompreensíveis para o homem de negócios.

Para Neves (2000), a gestão da comunicação em uma empresa deve ser feita de forma integrada, de modo a evitar possíveis crises para a instituição, principalmente aquelas ligadas à imagem da instituição perante à opinião pública. Nos Estados Unidos, as empresas perdem em torno de 300 bilhões de dólares por ano em função de crises com a opinião pública. Essa importância corresponde somente a gastos com advogados, segundo dados de Grube (1995), no artigo *Cost of Litigation to US Business*.<sup>2</sup>

## 2.2. Crise e imagem

As crises empresariais podem ser geradas por falhas de processo, falhas humanas, acidentes, e outros motivos. Mas o que realmente “incendeia” todo o processo de crise são os estereótipos, o que o autor chama de “estigma da raça”, isto é, a má reputação das organizações empresariais.

Por causa do estereótipo, a reação da opinião pública, quando uma empresa se mete numa encrenca, quase nunca é surpresa. A reação é de quem já esperava que aquilo acontecesse. Faz sentido. Mas a proporção que as crises tomam, a repercussão na opinião pública, sua duração têm a ver com a qualidade da imagem da empresa e com os investimentos feitos em comunicação empresarial antes da crise. (NEVES, 2000: 15)

A relação entre crise de imagem e comunicação integrada é direta. Quanto melhor a imagem for, o que depende dos esforços em comunicação, a crise tende a ser melhor gerenciada, minimizada, apesar do “estigma da raça”.

---

<sup>2</sup> (apud NEVES, 2000: 15)

“Imagem é o que está na cabeça das pessoas”, declara Neves (2000), resumindo os níveis diferenciados de percepção que as pessoas possuem em relação a preferência, estilos de vida, tolerância, simpatia, afinidade. Dessa forma, a administração da imagem é fator de vantagem competitiva, tanto quanto é o uso da tecnologia, dos recursos humanos, e das modernas técnicas de gerenciamento.

Para Duarte (2002), a imagem é o grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor até mesmo superior aos produtos e serviços que ela oferece no mercado. A partir dos anos 1970, com o surgimento e a rápida propagação de empresas de serviço – cujo maior patrimônio, sua credibilidade, está baseada em sua imagem – houve uma supervalorização da imagem nas organizações. Questões pertinentes começaram a surgir: que tipo de comunicação as empresas do futuro fariam? Como deveria ser feita a publicidade do intangível? Como vender a diferença, o respeito, a credibilidade e a confiança que não são produtos, mas valores? (COSTA *apud* DUARTE, 2002).

Já na década de 1990, as indústrias de economia imaterial obtiveram um crescimento incrível. Desde então o conceito de imagem se amalgama com o de identidade institucional, torna-se o grande diferencial de competitividade entre as empresas. Nesse momento, a “imagem institucional transforma-se em uma aura que recobre toda a empresa, e exala seus valores, seus princípios, sua filosofia – tudo aquilo que é preciso crer para ver”. (DUARTE, 2002: 191)

E engana-se quem pensa que a imagem só é construída junto ao público externo. Muitas vezes, procedimentos internos não são levados em consideração quando se trata da imagem de uma empresa. Faz parte da consolidação de uma marca, por exemplo, que os empregados que um dia trabalharam em uma organização tenham boas recordações desse período. Para isso, é fundamental que as empresas conjuguem bom ambiente interno, transparências nas ações comerciais, capacitação permanente de seus funcionários e planejamento. Daí a importância de uma gestão integrada quando se trata de imagem. Freitas (2009) resume:

Uma falha em um dos pontos dessa rede será o suficiente para que a memória do empregado ou do consumidor seja influenciada por uma imagem negativa que, obviamente, será prejudicial à credibilidade da marca ou da instituição. (ESTRELA *et al.*, 2009: 41)

No livro *Imagem empresarial*, Neves (1998) resume imagem empresarial da seguinte forma:

Imagem de uma entidade (...) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. (...) Mas, se na vida em geral a boa imagem ajuda muito (...), no *business* ela não é suficiente. A imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva. (NEVES, 1998: 64)

### 2.3. Tipologia de crises

Segundo Rosa (2003), pode-se dizer que poucas empresas estão preparadas para vivenciar um momento de crise. Nota-se um despreparo por parte das empresas, o que pode-se concluir que não está sendo dada a devida atenção aos problemas que têm o potencial de arranhar, sujar ou até mesmo destruir sua imagem ou reputação. Na verdade, as empresas não se preparam porque não acreditam que um dia poderão ser vítimas de tal experiência.

Para o autor, uma crise de imagem constitui uma série de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer organização: a credibilidade, a confiança, a reputação. “Grandes crises de imagem são capazes de incinerar uma reputação não em questão de anos, nem em questão de meses, mas em apenas poucos dias.” (ROSA, 2001: 38)

Atualmente, os consumidores e o público em geral estão cada vez mais conscientes de seus direitos e exigentes em relação às atitudes e processos das organizações. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, todos estão mais atentos e preocupados com as questões ambientais e sociais. De acordo com Rosa (2001), hoje nem é preciso errar para que se tenha o nome destruído, os próprios valores podem ser questionados:

Crises de imagem estão intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõem uma sociedade. Valores culturais, morais, éticos, religiosos compõem um prisma que influi decisivamente na forma como uma imagem é assimilada pelo público, principalmente durante as crises. (ROSA, 2001:12)

Existem várias formas de classificar uma crise. Ainda segundo o autor, as crises podem ser: desastres industriais (explosões, incêndios, contaminações); desastres naturais (tempestades, enchentes, desmoronamentos); falhas em equipamentos ou construções (colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais); de origem criminosa (sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo); de natureza econômica (boicotes, greves, desvalorização das ações); de informação (boatos, intrigas, acusações de concorrentes); de natureza legal (ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização); de reputação (denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos); de relações

humanas (sucessão no comando, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários); que envolvem risco para a vida (acidentes de trabalho, grandes contaminações); e regulatórias (criação de obstáculos fiscais, legislação). (ROSA, 2001: 132-134)

E quando uma dessas crises acontece, a mídia pode tornar o fato muito maior do que realmente foi. Acidentes, escândalos, fofocas deixam de ser informação para transformar-se em espetáculo pela imprensa. Por isso, é preciso agir de forma preventiva: “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização” (ROSA, 2001: 144). Os meios de comunicação querem ter a iniciativa – o “furo” de reportagem – em denunciar e apresentar os problemas, mas a empresa precisa e deve ter o controle da situação.

Ainda sob essa perspectiva, Rosa (2001) compara o gerenciamento de crise com uma guerra, por serem consideradas situações-limite. Ele destaca que as crises procedem como um pelotão de fuzilamento, pelo menos é assim que se sentem as pessoas ou organizações que atravessam uma. A venda nos olhos e a sensação de impotência e morte certa despertam nas organizações e seus responsáveis o pânico de encarar e dizer a verdade, assumindo erros e falhas, ou defendendo o próprio ponto de vista. Ele alerta: “A pior coisa que pode acontecer em uma crise é a pessoa transformar-se num mero alvo. É se tornar um personagem.” (ROSA, 2001: 95). Por isso, a melhor forma para encarar uma crise não é o imprevisto, mas o planejamento:

A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001: 99)

## **2.4. Imagem *versus* identidade**

Os termos imagem e identidade fazem parte do repertório do mundo corporativo. É frequente o uso dos conceitos de maneira intercambiável. No entanto, cabe aqui uma distinção. Margarida Kunsch (2003) afirma que uma das finalidades da área de relações públicas – e assim podemos entender a área de comunicação de uma organização – é cuidar da imagem de uma organização e/ou contribuir para a construção de uma identidade corporativa. Mas quais seriam as diferenças básicas entre imagem e identidade?

Kunsch (2003) resume: “Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz.” (KUNSCH, 2003: 170). Com isso, podemos concluir que imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as

percepções. Trata-se de uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade.

Para Joan Costa (2001), citado por Kunsch e um dos maiores especialistas no assunto, a imagem corporativa pode resultar de fatores diversos:

A imagem de uma empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou de outro – direta ou indiretamente – são *associadas entre si* (o que gera o significado da imagem) e *com a empresa*, que é seu elemento indutor e capitalizador. (COSTA *apud* KUNSCH, 2003: 171)

Em contraposição ao conceito de imagem, a identidade reflete e projeta a real personalidade de uma organização. Trata-se da manifestação do tangível, uma espécie de autorretrato ou a soma total de seus atributos. Ainda para Costa (2001), a identidade se define por dois parâmetros: o que uma organização é e o que ela faz.

Dessa forma, a identidade corporativa consiste no que a organização é: sua estrutura organizacional fundadora, seu estatuto legal, sua história e trajetória de seus dirigentes, organograma de atividades, suas filiais, seu capital e patrimônio. E também no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, etc.

Em suma, a identidade refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Para Kunsch (2003), além do que ela é e faz, a identidade corporativa provém de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos.

Segundo Cees Van Riel (*apud* Kunsch, 2003), a identidade corporativa, pelas quais as organizações se apresentam ao público, desenvolve-se por um conjunto que compreende: 1. Comportamento (meio mais importante e efetivo, pois os públicos julgam as organizações por seus atos); 2. Comunicação (instrumento mais flexível e com uso dos mais diferentes signos); 3. Simbolismo (todos os elementos visuais, como nomes, logos, fotos, marca, etc); 4. Personalidade (engloba as intenções da organização e a maneira pela qual reage a estímulos vindos do ambiente externo). Em síntese, identidade corporativa é uma manifestação tangível da personalidade da organização.

Para Torquato (1986), as organizações



(...) têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma “identidade não identificável”, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. (TORQUATO, 1986: 97)

Com isso, para Kunsch (2003), a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e sua comunicação, por meio de ações convergentes. Assim, enganam-se as organizações que acham que sua imagem e identidade se resumem à sua apresentação visual.

## **2.5. A construção de uma imagem competitiva**

O objetivo ideal dos estrategistas em comunicação é construir uma imagem competitiva. Segundo Neves (2000), uma empresa não pode ser apenas percebida como uma “boa empresa” pelo público em geral. A imagem só é competitiva se ela der resultados concretos para a empresa, como conseguir a preferência de clientes e consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, atrair investimentos, conquistar e manter bons profissionais no mercado de trabalho, e reduzir o “estigma da raça”. A tradução da imagem em resultados gera uma vantagem competitiva.

Outro elemento fundamental que não pode faltar para sustentar toda a imagem organizacional é a credibilidade. Portanto, “a estratégia de imagem depende do desenvolvimento e da aplicação da credibilidade empresarial” (NEVES, 2000: 23). A credibilidade pode ser usada tanto para conquistar “espaços” – isto é, mercados, investidores, profissionais, corações e mentes – quanto para funcionar como uma espécie de escudo nas investidas contra a imagem da organização, isto é, conflitos com imprensa e nas crises com a opinião pública.

Para o autor, tratar da imagem não é puramente uma questão de comunicação. A atividade de comunicação consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos. Para isso, a comunicação estratégica não faz milagres. É preciso ter efetivamente atributos positivos. E os atributos mais desejáveis em uma instituição são: ter bons produtos e serviços; ser bem administrada; ser um bom lugar para trabalhar; ter valor agregado para a sociedade.

Todos os esforços em comunicação são para divulgar tais atributos positivos, o que resultará em ganhos para a imagem da empresa. Neves (2000) alerta: “A imagem que não

corresponde à essência é um grande risco.” Caso isso ocorra, há um abismo entre o “parecer ser” e o “ser” na realidade, influenciando negativamente na reputação da organização.

A criação de valor também é um aspecto importante para a imagem organizacional. Ao entender que comunicação estratégica é aquela comunicação que cria valor para a organização e para a sociedade, Nassar (2005) acredita que, no mundo atual, todas as áreas de relacionamentos das empresas e instituições têm importância ímpar na construção e defesa da imagem organizacional. Deste fato pode-se inferir que a comunicação estratégica precisa integrar a administração de todos os campos comunicacionais de uma organização.

(...) o status de comunicação integrada é fundamental para a criação de valor perene para a organização. Isto é condição importante porque, na atualidade, os públicos percebem as organizações por qualquer uma de suas vertentes comunicacionais, e não só pela comunicação mercadológica. (NASSAR, 2005: 14)

Nesse sentido, o aspecto prático do gerenciamento da imagem organizacional é a possibilidade de esta ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada.

## **2.6. Primeiros estudos em comunicação integrada**

Nas décadas de 1960 e 1970, os estudos na área de comunicação organizacional voltavam-se para o campo de Relações Públicas ou Jornalismo Empresarial. Segundo Duarte (2002), um dos primeiros estudos brasileiros a referir-se à comunicação organizacional como um campo de pesquisa lógica e conceitualmente estruturado foi o que originou a dissertação de mestrado de Meneleu Almeida (1981), na qual o autor faz ampla revisão dos estudos de comunicação organizacional de origem norte-americana e desenvolve uma proposta de intervenção racional.

Na época, em plena ditadura militar, falar de comunicação nas empresas representava um anacronismo e um deslocamento perigoso nas linhas de investigação, marcadas até aquele momento por contestações aos modelos teóricos e práticos importados do Norte. Para Duarte (2002), ainda persiste o preconceito em alguns meios importantes da pesquisa em comunicação no Brasil, que vem da visão distorcida de que investigar as organizações contribuiria para legitimá-las como agentes de manutenção do *status quo*.

Já entre as décadas de 1980 e 1990, a proximidade entre relações públicas e jornalismo de vertente empresarial permearia os estudos em comunicação nas empresas. Entre os estudiosos desse período destacam-se Torquato (1986) e Kunsch (1997b), que desenvolveram e aperfeiçoaram um dos conceitos mais influentes e importantes da área, o da comunicação integrada, como resultado da sinergia de diversas frentes de atuação da comunicação nas organizações.

Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que foram o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997b: 115).

Esse conceito logo se configurou como um modelo de gestão da comunicação nas organizações. Apoiado por instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e pelo sucesso em empresas como Rhodia e Volkswagen, o modelo da comunicação integrada acabou consolidando-se como padrão nas grandes organizações e nas assessorias de comunicação. Segundo Duarte (2002), boa parte das assessorias de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se atualmente sob a mesma arquitetura, buscando a integração de processos e atividades e apoiando ações estratégicas.

“A busca pela integração (...) não pode ser descartada e abandonada. Ao contrário, precisa ser perseguida e viabilizada.” (DUARTE, 2002: 123). Contudo, um dos requisitos para que isso aconteça é a percepção por parte dos profissionais de comunicação de que o ambiente organizacional e profissional está passando por mudanças radicais.

## **2.7. O sistema de comunicação integrada**

Ramo do estudo da comunicação, a comunicação organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas, etc) ou junto à opinião pública.

Durante muitos anos, a comunicação empresarial clássica sistematizada por Kunsch (2003) se segmentou em três conjuntos de esforços:

I. Comunicação mercadológica (ou de marketing): trata-se de cuidados relativos a marca, produtos e serviços. É basicamente direcionada para clientes e consumidores. Instrumentos: marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising*, venda pessoal.

II. Comunicação institucional: trata-se da comunicação entre a instituição e os formadores de opinião e a opinião pública em geral. Instrumentos: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social, marketing cultural.

III. Comunicação interna (e administrativa): trata-se da comunicação voltada para o público interno (colaboradores e familiares). Instrumentos: fluxos, redes formal e informal e veículos de comunicação interna.

Segundo Neves (2000), essa segmentação clássica levou muitas empresas a terem processos internos para cada tipo de conjunto, muitas vezes controlados por departamentos isolados, com estratégias, pessoal e gerência independentes. A atuação da comunicação segmentada se baseia na máxima “cada público, uma mensagem específica”, o que para o autor significa “perda de energia”.

Nesse sentido, deve-se considerar também o papel da comunicação simbólica nesse processo. Os elementos que ajudam a constituir a identidade de uma organização formam um sistema de comunicação paralela e independente dentro da organização, liberando mensagens que atuam sobre o conjunto de percepções das pessoas. Dessa forma, o atendimento, a satisfação dos funcionários, a arquitetura e a utilização dos espaços, a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a propaganda, a programação visual, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina são alguns dos emissores desse tipo de comunicação dentro de uma organização. Somente a comunicação integrada é capaz de orquestrar esses processos. Como bem define o autor:

Para uma comunicação eficaz, esses elementos devem viver em perfeita harmonia. Para tanto, precisam ser orquestrados. Toda vez que um dos elementos desafina, produz dissonâncias. Quando isto acontece, a imagem empresarial sofre desgaste. Dissonâncias repetidas alteram percepções. E a pressão para a desafinação, isto é, para que dissonâncias sejam produzidas, é infinitivamente maior do que a pressão para preservar a desejada harmonia. (...) a comunicação integrada controla esses elementos, garantindo a harmonia entre eles. (NEVES, 2000: 31)

Outro fator que influencia o gerenciamento da comunicação nas organizações são as *public issues*, as chamadas “questões públicas”. São *public issues* as questões que podem afetar diretamente ou indiretamente o negócio da organização e/ou sua imagem. Elas podem ser questões de ordem econômica, política, social, tecnológica, etc. Muitas dessas questões podem gerar crises para a organização e os profissionais de comunicação geralmente são somente envolvidos no caso em sua fase terminal. Segundo Neves (2000), na comunicação integrada os profissionais de comunicação são chamados a participar do processo desde o início.

Portanto, por sua dimensão estratégica e fundamental para administrar a imagem empresarial, a comunicação deve ser considerada na hora da tomada de decisões em qualquer organização. Isso significa uma maior participação dos profissionais de comunicação no processo decisório. Dessa forma, o envolvimento da alta gerência na comunicação empresarial é condição *sine qua non* para eficácia da comunicação integrada.

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA: FUNÇÕES E PRÁTICA**

Uma das áreas do composto de comunicação organizacional, a comunicação interna ocupa-se da comunicação voltada para o público interno. Neste capítulo, serão delimitados os principais conceitos relativos à comunicação interna, sua atuação, sua missão, características próprias, os principais canais, o público-alvo, tendências, bem como o pensamento dos principais autores da área.

#### **3.1. A comunicação administrativa**

Expressões como “tudo é comunicação” ou “este problema é de comunicação” são recorrentes em ambientes corporativos. Entretanto, tal abordagem superficial mascara a diferença entre comunicação interpessoal e comunicação interna. Segundo Clemen (2005), a primeira consiste em uma das muitas atribuições gerenciais, já a segunda está relacionada ao processo de comunicação que atinge a toda organização em sua complexidade.

Podemos entender que o processo de comunicação faz parte da condição humana, sempre em que encontramos pessoas organizadas em grupos. Assim, sempre haverá comunicação nas organizações, mesmo que não haja uma área profissionalmente estruturada para desempenhar tal função.

Para Clemen (2005), outro erro bastante comum é confundir comunicação interna com comunicação administrativa. O autor faz uma distinção bastante clara sobre essa questão. Para ele, a comunicação interna:

[...] é aquela que se exerce entre uma instituição e o seu público interno e é diferente da comunicação administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, etc. (CLEMEN, 2005: 16)

Opinião semelhante também é defendida por Kunsch (2003). Para a autora, a comunicação administrativa processa-se dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível

valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003: 153)

Já a comunicação interna, na opinião da autora, deve ser um setor planejado, com objetivos bem definidos, com a finalidade de viabilizar toda interação possível entre a organização e seus funcionários – também chamados de colaboradores. As ferramentas utilizadas para tais objetivos podem ser da comunicação institucional ou da comunicação mercadológica (para o caso de endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna deve atuar paralelamente à circulação normal de informações.

Nesse sentido, uma boa definição do que é comunicação interna é dada pelo manual da empresa Rhodia (1985):

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. (RHODIA *apud* KUNSCH, 2003)

### **3.2. A comunicação interna e as pessoas**

Muitas são as terminologias e definições para comunicação interna. “Endomarketing” ou “marketing interno”, embora haja diferenças conceituais, também são terminologias muito utilizadas ao ato de comunicar dentro de uma empresa. Para Clemen (2005), esse simples processo é mais valorizado quando a comunicação interna é inerente à cultura organizacional. Mas nem sempre tal cenário é encontrado no mundo corporativo.

Diferentemente do que se pensa no senso comum, a comunicação interna vai muito além da simples a produção de memorandos, atas de reuniões, quadro de avisos, etc. Clemen (2005) defende que é preciso dar destaque à comunicação interna dentro de uma organização, porque ela é a base de sustentação para qualquer processo bem-sucedido de comunicação integrada. E diz ainda:

Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação. Como poderá uma empresa falar de responsabilidade social ou fazer com que seus consumidores acreditem em seus produtos e serviços se seus funcionários desconhecem ou não participam das decisões internamente? (CLEMEN, 2005: 18)

O autor ainda destaca a dificuldade hoje para as organizações perceberem a função estratégica da comunicação interna voltada para a geração de resultados. Para ele, essa percepção só mudará quando as empresas souberem lidar com suas pessoas, ou os “cidadãos corporativos”, definição de Paulo C. Moura. A ideia de cidadania corporativa está ligada ao sentimento de pertencimento à comunidade (para mais detalhes do assunto, ver o item 3.7 deste capítulo: “Comunicação interna e cidadania”). Dessa forma, o desejo de participação também ganha relevância como fator motivacional, juntamente com salário e outros benefícios.

[...] uma mensagem precisa se impor a todos os ambientes: a força de trabalho não responde apenas ao simples incentivo econômico. Salários e benefícios passam a ser vistos como simples direitos, mas não funcionam isoladamente como motivadores primários. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa. Afinal, uma democracia não deve ser julgada apenas pelo grau de liberdade que assegura, mas também pelo potencial de participação efetiva, e que permite às pessoas causar algum impacto em tudo o que afeta suas vidas. (MOURA *apud* CLEMEN, 2005: 19)

Por isso, quando o assunto é comunicação interna deve-se levar em consideração o capital humano da organização, isto é, as pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. Assim, o profissional de comunicação interna deve estar atento aos emissores e receptores das mensagens. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa. E também de que forma a alta direção reafirma as mensagens – pois ela não é sempre o emissor das mensagens. Em suma, é preciso analisar como a mensagem será recebida e quais serão os seus efeitos internos e impactos externos.

Após a análise da recepção, Clemen (2005) afirma que é necessário atentar para a linguagem e as ferramentas. Daí a importância das pessoas: definir a linguagem e as ferramentas dependerá do conhecimento das pessoas, isto é, dos públicos emissores e dos públicos receptores.

É também a partir da comunicação interna que as características do chamado “DNA empresarial” são reconhecidas e percebidas internamente. É com a área de comunicação interna que a cultura organizacional é transmitida e as pessoas se reconhecem nela. Por isso, o fator transparência é fundamental: transparência com os públicos-alvo, as mensagens e as linguagens adequadas, os momentos oportunos, o mix de ferramentas, e os resultados obtidos a partir da comunicação realizada (CLEMEN, 2005).



Ainda segundo este autor, o sucesso de uma empresa não pode somente estar relacionado aos seus equipamentos, instalações físicas, logística e produto. Se estiver, empresa está fadada ao fracasso. Na verdade, são as pessoas e sua interação interna as principais responsáveis pelos resultados positivos de uma organização.

É claro que as máquinas, o serviço, o produto, a logística e tudo mais também têm sua importância. [...] No entanto, as pessoas são os principais agentes de quaisquer processos nas empresas. Daí, a necessidade e a importância de destacar que as organizações devem incluir mais um P no seu composto tradicional de marketing baseado nos 4P's: o P de Pessoas. E, para isso, também devemos estar atentos em posicionar cada vez mais como estratégica a área de recursos humanos. (CLEMEN, 2005: 27)

A área de recursos humanos era, até recentemente, o único representante corporativo responsável pelas pessoas nas organizações. Havia modelos organizacionais que isentavam a área de produção de qualquer responsabilidade sobre a gestão de pessoas, que seria responsabilidade exclusiva de Recursos Humanos.

Mas como exigir de gerentes que cumprissem suas funções, como a comunicação interpessoal, se não eram imputadas a eles maiores responsabilidades em relação à equipe? Na verdade, as pessoas por muito tempo “foram algo problemático para as organizações, que até então não sabiam lidar com suas razões e emoções, imputando às áreas de recursos humanos esta responsabilidade”. (CLEMEN, 2005: 27).

### **3.3. O público-alvo**

Definir os públicos-alvo constitui o primeiro passo para se organizar um plano de comunicação eficaz. Saber quem serão os receptores da ação interna é fundamental na escolha da linguagem, da mensagem, dos meios e dos canais de comunicação, assim como a forma pela qual serão avaliados seus resultados.

No âmbito da comunicação interna, no entanto, é preciso considerar o público gerencial de uma empresa como um grupo específico. Ainda são eles os detentores de poder e responsáveis por permitir o fluxo da comunicação. Entre os funcionários, também podemos distinguir públicos diferenciados, independentemente do nível hierárquico. Esses grupos podem ser classificados por área. Área comercial, área industrial, técnica, por exemplo. Como sugere Clemen (2005):

Separar por áreas de atuação permite a criação de meios de comunicação com foco na ação estratégica desses públicos. Isto significa que a área de comunicação interna pode realizar campanhas de incentivo para a obtenção de menores prazos que reflitam uma maior produtividade, ou campanhas para fazer melhor por menos, entre outras ações que influenciam diretamente os resultados da organização. (CLEMEN, 2005: 51).

Outra questão relevante, sobre a qual ainda não há consenso, é a inclusão de profissionais terceirizados como um dos públicos-alvo no processo de comunicação interna. Fenômeno relativamente recente no mundo do trabalho, a terceirização dá sinais de consolidação na atualidade, sobretudo em função do alto custo de contratação gerado pela legislação trabalhista. A participação de mão de obra indireta nas empresas já é uma realidade. Algumas até ultrapassam o número de profissionais contratados diretamente.

Segundo Clemen (2005), na prática, profissionais ou empresas terceirizados também são considerados cidadãos corporativos e precisam ser oficialmente vistos pelas organizações, já que atuam diretamente nos resultados esperados. Isso também significa incluir esse novo público nas promoções, campanhas, eventos e veículos de comunicação.

### **3.4. Redes e fluxos comunicacionais**

Dentro das organizações, a comunicação pode ocorrer por meio de redes formais e informais, que atuam simultaneamente no ambiente corporativo. As comunicações formais, estabelecidas pela organização, serão sempre suplantadas pela chamada “rede informal”, que surge por meio das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objetivos organizacionais, influenciada pelo interesse dos próprios indivíduos.

Segundo Kunsch (2003: 84), os fluxos determinantes de um ambiente organizacional são: os “descendentes” (cúpula/subalterno); os “ascendentes” (subalterno/cúpula); o “fluxo horizontal” (entre pessoas com posições hierárquicas equivalentes); os “transversais” (entre diferentes áreas e pessoas); e o “fluxo circular” (abarca todos os níveis sem se ajustar a direções tradicionais e têm conteúdo mais amplo).

Embora a autora destaque cinco fluxos diferentes, na maioria nas organizações observa-se apenas três fluxos presentes: ascendente, descendente e horizontal. O fluxo descendente é o que prevalece na maior parte delas, geralmente com informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários por meio de vários canais. Já o fluxo ascendente é caracterizado pelas informações advindas de sugestões,

críticas e apelos dos funcionários para a direção. O fluxo horizontal é a comunicação entre pares, setores e departamentos, passando quase sempre pelo campo informal.

Bueno (1989: 71) complementa a análise de Kunsch, estabelecendo uma tipologia da comunicação interna encontrada nas organizações. Os modelos podem ser: burocrático (prevalência do fluxo descendente, por meio de canais burocráticos ou formais); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando feedback constante); espontâneo ou informal (são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal); e democrático (distintos fluxos coexistem sem se sobrepor).

Nesse contexto, o grande desafio para uma comunicação interna planejada e com menor índice de barreiras e ruídos, segundo Kunsch (2003) é justamente a criação de alternativas para que os fluxos atuem em conjunto e, principalmente, em uma mesma direção.

### **3.5. Principais canais de comunicação interna**

Uma das funções dos canais de comunicação é promover o reforço e eficácia dos programas organizacionais. Os mais conhecidos são os jornais internos – *house organ*, revistas, boletins, quadros de avisos, programas de rádio, circuito interno de TV –, com características jornalísticas que enfocam atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva; intranet e extranet, com características de interatividade; e caixa de sugestões, programa de ideias novas, com características participativas.

Segundo Raigada (1997:175), os instrumentos de comunicação interna são constituídos de dispositivos: permanentes, de periodicidade regular, de frequência ocasional e de frequência puramente ocasionais. Dispositivos permanentes: quadros de avisos, caixa de sugestões, mensagens eletrônicas, sinalizações; Dispositivos de periodicidade regular: jornal interno, carta ao pessoal, notas e flash informativos; Dispositivos com frequência ocasional: audiovisual para uso interno, reuniões, seminários de estudo, videoconferência, entrevistas individuais, grandes celebrações, visitas à empresa; Dispositivos puramente ocasionais: reclamações à direção, mensagens difundidas por alto-falantes.

A efetividade desses canais reside na correta escolha para divulgação das mensagens e informações, levando em conta o público-alvo. Uma escolha inadequada pode não atingir o público a que se destina ou até mesmo provocar reações antagônicas ao esperado.

Na opinião de Torquato (2002), as mensagens veiculadas nos canais de comunicação não devem se restringir à notícias sobre a organização e seu cotidiano; antes devem abordar vários tipos de assuntos e abranger os mais diversos conteúdos como: institucional,

motivacionais, orientação profissional, educativas, associativas, interesse feminino, entretenimento, operacionais, família do colaborador.

Bueno (2003) alerta, na questão das publicações internas, principalmente sobre os *house organs*, que se deve considerar os diferentes tipos de públicos internos, com *background* cultural, social, econômico e informativo distintos. Portanto, a linguagem, tipos de mensagens e formatos deverão ser diferenciados para cada segmento. Se isso já é feito em trabalhos de marketing, por que seria diferente com as publicações internas? Como afirma Bekin (1995), os colaboradores não deixam de ser “clientes internos”.

Mais recente canal de comunicação interna organizacional, a intranet circula informações no ambiente privativo das organizações sendo acessíveis somente aos colaboradores organizacionais. Para Pinho (2003), a intranet permite a comunicação entre colaboradores por meio do e-mail, acesso e consulta a informações técnicas e comerciais. Há ainda, softwares que possibilitam a criação de grupos de discussão que abordam e discutem assuntos que sejam de interesse da própria organização. Tal atitude pode ser estratégica para a Gestão do Conhecimento Organizacional, pois nestes grupos muitos conhecimentos são depositados, podendo fornecer subsídios para as organizações que souberem aproveitá-los.

### **3.6. Comunicação interna *versus* endomarketing**

A dúvida é recorrente quando se trata de marketing interno – conhecido também como endomarketing – e comunicação interna, uma vez que ambos se reportam ao público interno de uma organização. Para se entender como esses dois conceitos trabalham em uma organização é preciso delimitar a atuação de cada um deles.

Bekin (2004) entende que endomarketing é um instrumento que complementa o esforço de marketing de uma organização, ao mobilizar seu público interno. Seu objetivo seria aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço – entre os setores internos da organização e os públicos externos, os chamados *stakeholders*. O autor também relaciona o conceito de endomarketing ao nível de comprometimento dos colaboradores em relação à empresa ou organização.

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de

modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização. (BEKIN, 2004: 3)

Considerado, portanto, um meio estratégico para criar vantagem competitiva, o endomarketing precisa de muitos instrumentos para atuar com relevância em uma organização. Segundo Bekin (2004), a comunicação interna é um desses recursos e está estreitamente ligada à cultura organizacional.

Ressalto a comunicação interna como um poderoso recurso do endomarketing que vem merecendo atenção crescente e decisiva. Esse instrumento permite construir cultura organizacional, reforçando imagem e relacionamento com clientes. (BEKIN, 2004: XIII)

Rodrigo Cogo, relações públicas e criador do portal Mundo-RP, possui uma visão diferente, ao destacar as principais diferenças entre comunicação interna e endomarketing em entrevista ao blog *Comunicação com o Funcionário*<sup>3</sup>, voltado para os dilemas da comunicação interna. Para ele, a principal diferença está nas estratégias adotadas.

Segundo Cogo, na comunicação interna o engajamento é realizado por autoconvencimento, isto é, depois de as pessoas serem atingidas e de ser promovido o diálogo entre a organização e os colaboradores, “a própria equipe analisa e pode entender que deva agir de determinada maneira” (ANEXO). Nesse caso, a mudança de comportamento se configura a longo prazo. Já em endomarketing, a estratégia seria utilizar a persuasão e a sedução com objetivos bem definidos. Em geral, é um tipo de envolvimento efêmero, sustentado na aquisição de alguma vantagem. “A pessoa, caso altere seu procedimento, não o faz por essência, mas pela oportunidade”, afirma Rodrigo.

Há também aqueles que rejeitam o conceito de endomarketing, por se considerado “artificial”. Rodrigo Fasti, em artigo intitulado “Esqueçam o endomarketing”, discorda da aplicação do conceito pura e simplesmente para o trabalho de motivação do público interno. Para ele,

(...) endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/>. Acesso em 05 de dezembro de 2012.

caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significação universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI *apud* KUNSCH, 2003, p.135)

Apesar das diferenças, ambos são instrumentos fundamentais para enfrentar a nova dinâmica de mercado imposta atualmente, com competição cada vez mais intensa e com o rápido avanço das tecnologias. Nessas circunstâncias, o conhecimento se configura como requisito básico para enfrentar com sucesso essa nova situação. Bekin (2004) afirma que o endomarketing – entendendo a comunicação interna como um de seus recursos – contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a organização. Philip Kotler (2000: 44) vai ainda mais fundo, sintetizando a valorização do ambiente interno como princípio orientador, ao afirmar: “O marketing interno deve preceder o marketing externo.”

### **3.7. Comunicação interna e cidadania**

Uma nova perspectiva tem se colocado como desafio aos profissionais que atuam na comunicação interna de uma organização. Como ser humano, o indivíduo, antes de um empregado, é um cidadão que merece ser respeitado e considerado. Nesse sentido, Kunsch (2003), defende que a comunicação interna deve contribuir para a cidadania e a valorização do homem.

Para a autora, muitos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa de comunicação participativo. Se considerarmos que o indivíduo passa grande parte de seu dia dentro das organizações, o ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível, além de se configurar como uma oportunidade de explorar a comunicação com o objetivo de integrar diferentes setores. Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes.

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003: 159)

Valendo-se de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, intranet, rádio, televisão, etc), uma comunicação interna participativa deve envolver o funcionário nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no Brasil e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele se manterá atualizado e não será mais um “mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.” (KUNSH, 2003: 159).

O estímulo ao diálogo e a troca de informações entre a direção executiva e a base operacional, em busca da qualidade total de produtos ou serviços, também são algumas das vantagens proporcionadas pela comunicação interna. E sua eficácia dependerá da integração entre as áreas de comunicação, recursos humanos e diretoria, além de um planejamento adequado e consistente, com políticas e estratégias bem definidas e transparentes.

Um exemplo para manter o diálogo e o compromisso com a informação é incluir também fatos negativos nas publicações internas. Kunsch (2003) relata que em muitas empresas brasileiras os antigos *house organs* estão sendo substituídos por jornais realistas em que o trabalhador tem até mesmo espaço para suas reivindicações e para notícias sobre greves, acidente de trabalho, etc. Em suma, buscam-se os fatos que afetam o dia a dia do funcionário.

Por outro lado, a qualidade da comunicação interna também passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados.

Considerando a comunicação como um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, e não simplesmente uma transmissão de informações, a eficácia da comunicação nas organizações pode – e deve – passar pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

## 4. A COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS

*Se a empresa espera atingir objetivo lá fora,  
precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo.*

Theodore Levitt

### 4.1. Breve panorama histórico do trabalho no Ocidente

Com a decadência do feudalismo e a ascendência da industrialização no século XVIII, em alguns países da Europa – principalmente na Inglaterra – muitas populações fugiram do campo em direção às cidades para novas oportunidades de trabalho na produção manufatureira. Nesse momento, muitas fábricas já desenvolviam tarefas fragmentadas e executadas em sequência, de modo a diminuir os custos e aumentar a margem de lucro do empresário, isto é, o dono dos meios de produção na visão de Marx (1968). Na ideologia marxista, o trabalho pode representar uma forma de alienação, já que a venda da força de trabalho se transforma em exploração.

Com os investimentos sucessivos em industrialização, mais transformações nas relações de trabalho ocorreram. A Revolução Industrial do século XIX propiciou em alguns países da Europa e dos Estados Unidos a valorização do salário – até aquele momento, homens, mulheres e crianças eram mal remunerados e horários abusivos de trabalho eram comuns, sem qualquer tipo de proteção legal. No final do século XIX, com o advento da eletricidade na indústria, e no início do século XX, com a imensa expansão da produção, os países industrializados começaram a desenvolver novos métodos que visavam organizar o trabalho em série ou em cadeia produtiva. Nesse período, Taylor desenvolve uma teoria que considera a força humana como auxiliar ao trabalho das máquinas. Segundo o engenheiro, seria necessária uma redistribuição hierárquica do trabalho, com determinação prévia de tempo e tarefas para cada trabalhador. Henry Ford foi o primeiro a introduzir em suas fábricas os princípios tayloristas de organização do trabalho, alcançando uma significativa produção em larga escala.

Ao longo do século XIX e início do XX, mudanças drásticas nas vidas dos trabalhadores propiciaram muitos movimentos sociais de valorização do empregado e do trabalho. Em 1919, com a instituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a proposta de jornada de trabalho de 8 horas diárias e 48 semanais começou a ganhar força e passou a ser um dos grandes argumentos nas lutas de associações de trabalhadores e sindicatos.



A quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929 e a subsequente recessão econômica trouxeram novos desafios às empresas e aos trabalhadores. Defendendo salários variáveis conforme a demanda de produção, as ideias de Keynes começam a ganhar importância junto a empresários e industriais, causando novamente alterações consideráveis nas relações entre patrões e empregados. Para Keynes, o Estado tem o controle sobre a legalização do trabalho e deve ser o agente motivador da economia, tutelando a luta sindical para uma melhor distribuição da riqueza gerada e legitimando as ações dos partidos pelo comando do Estado. Essa visão influenciou a economia mundial decisivamente durante três décadas a partir de 1945.

Após a Segunda Guerra Mundial, a discussão se concentrava em torno da automação dos processos de produção que mudariam, mais uma vez, a relação entre empregadores e empregados, o horário de trabalho e os salários. Para Freitas (2009), uma nova fase de evolução econômica e social se iniciou, na qual a questão do emprego era crucial.

A produtividade passou a ser diretamente relacionada ao trabalho humano e às novas técnicas, permitindo, assim, uma certa institucionalização das relações coletivas de trabalho, baseadas em negociações sobre o aumento do poder de compra e, portanto, de uma possível redistribuição das riquezas produzidas. (ESTRELA *et al.*, 2009: 33)

A partir de 1980, muitos países que haviam avançado consideravelmente nos direitos do trabalhador e nas relações entre empresas e empregados se veem diante de um novo desafio. A globalização da economia e das comunicações acirrou a competitividade e, com isso, a concorrência de produtos e serviços passou a ser a nível mundial. Enquanto fusões entre empresas e grandes falências se multiplicam, o potencial das micro e pequenas empresas cresce exponencialmente. A ideia de um Estado-nação protetor dos direitos sociais dos cidadãos se enfraquece diante do fortalecimento da iniciativa privada com a ascensão de um novo modelo econômico: o neoliberalismo, que prega a flexibilização dos mercados e a autorregulação da economia.

No início do século XXI, com a flexibilização das relações de trabalho, a previdência social se transforma em um encargo indesejável na maioria dos países ocidentais, tanto para os poderes públicos quanto para os trabalhadores aposentados ou não. “Os primeiros não sabem como continuar honrando seus compromissos e os segundos não sabem se terão aposentadoria e demais benefícios nos próximos anos” (ESTRELA *et al.*, 2009: 34).

## 4.2 Da disciplina ao controle

Enquanto processo social e humano, a comunicação interna sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade, que podem reorientar as relações internas em qualquer organização. Entender os movimentos do poder na sociedade é fundamental não só por permitir um olhar mais acurado para as dinâmicas internas nas organizações, mas também por redimensionar o papel do campo da comunicação nessas relações.

Segundo Foucault (1998), o poder na sociedade moderna estrutura-se a partir do regime disciplinar, que se sustenta essencialmente no sistema moral, reforçado pelo sistema operacional. Da combinação desses dois sistemas resulta a ordem, que se consolida sob a forma de imposição. Dessa forma, regidas pelo poder disciplinar, as pessoas são obrigadas a trabalhar e a desenvolver suas atividades profissionais.

Pode-se dizer que, no início do século XX, as organizações eram fechadas e racionais, com a produção e a produtividade como molas propulsoras. Os empregados ocupavam lugares pré-determinados de modo a reforçar sua posição hierárquica. Esta forma de organização está se modificando nas sociedades contemporâneas, que instauram um novo *modus* social. Referindo-se a Foucault, Deleuze (1992) escreve:

[...] de fato, ele é um dos primeiros a dizer que as sociedades disciplinares são aquilo que estamos deixando para trás, o que já não somos. Estamos entrando na sociedade de controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea. (DELEUZE, 1992: 220)

Na sociedade contemporânea, muda-se a forma com que as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Se, nas sociedades disciplinares, a imposição imperava, nas sociedades de controle, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira, porque estão convencidas de que tal é o melhor caminho.

Segundo Estrela *et al.* (2009), a partir da década de 1950, os estudos em administração tenderam a enfatizar o aumento da eficiência e da eficácia, a fim de buscar compreender aspectos comportamentais e necessidades humanas no campo do trabalho. Dessa forma, várias teorias administrativas foram então desenvolvidas de acordo com essa tendência, como a da escola behaviorista, que volta suas pesquisas para a importância da motivação no aumento de produtividade. Destaca-se também o trabalho de Elton Mayo que,

entre as décadas de 1950/1960, estudou a atenção dada aos empregados como fator fundamental para se sentirem parte da organização e, como consequência, produzirem mais.

Enquanto que na sociedade moderna o indivíduo precisava seguir rígidas normas disciplinares, na sociedade de controle “consumir é o determinante” (ESTRELA *et al.*, 2009: 15). Atualmente, consumimos comportamentos, ideias, técnicas, invenções, cultura e mercadorias. E nas organizações, essa lógica não é diferente.

Nas organizações essas mudanças se manifestam junto com transformações significativas no mundo do trabalho: a empregabilidade substitui o emprego, a organização deixa de ser um “porto seguro” e passa a ser apenas o local onde se trabalha, o que implica constantes riscos. O individualismo exacerba-se, e as pessoas, de modo geral, constroem planos pensando em projetos pessoais e no próprio êxito, abandonando a ideia de coletividade. (ESTRELA *et al.*, 2009: 15)

Considerando-se a organização como um espaço coletivo, como ela pode ser pensada neste novo contexto cada vez mais individualista? Tenta-se resolver essa contradição ao defenderem maior autonomia ao funcionário. Embora não mande fazer – como nas sociedades disciplinares –, a organização atualmente estabelece metas, que passam a condicionar todas as relações de trabalho. Aparentemente, essa forma de agir é mais “democrática”, porém a obsessão em atingir metas carrega um maior nível de estresse.

Numa sociedade de controle a empresa substitui a fábrica e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida, a fábrica já conhecia o sistema por prêmios, mas a empresa se reforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios [...]. A empresa introduz, o tempo todo, uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo. (DELEUZE, 1992: 225)

Dentro desse contexto, portanto, é fundamental considerar e entender as contradições presentes no ambiente da comunicação organizacional. Essa necessidade se evidencia ainda mais no campo da comunicação interna, porque reflete a contínua tensão entre patrão, empregados e colaboradores dentro de uma instituição.

### 4.3. Sociedade da informação

Outro fenômeno facilitado pelas tecnologias da informação, a chamada globalização pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundos dos primórdios do capitalismo. Tal processo já não é mais dirigido por nações, mas sobretudo por organizações – antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas –, que atuam e gerenciam espaços que ultrapassam fronteiras territoriais.

Com esse processo de aceleração, noções de espaço e tempo também são diluídas, na medida em que uma velocidade crescente envolve as comunicações, o fluxo de capitais e tecnologias, as trocas de ideias e imagens, enfraquecendo cada vez mais fronteiras e barreiras protecionistas. É possível perceber intensos conflitos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

As influências do ambiente externo, marcado pela competitividade crescente em escala mundial, provocam rupturas com antigos paradigmas que apontavam para uma estabilidade do sistema; antes, estabelecem novas relações baseadas na mobilidade e na flexibilidade. Essas novas relações criaram um novo modelo: a *organização virtual*, caracterizada por uma rede temporária de parceiros independentes – fornecedores, consumidores e até mesmo concorrentes – ligados pela tecnologia da comunicação para dividir habilidades, custos e acessos aos mercados. Em suma, uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe (DAVIDOW e MALONE *apud* DUARTE, 2002).

De acordo com Castells (1999), esse tipo de organização em rede marcaria um novo desenvolvimento interior do capitalismo, que o estudioso denomina de “informacionismo”, ao alterar o modo de produção. Esse novo contexto de empresas em rede descrito anteriormente proporciona uma nova ética, um novo espírito.<sup>4</sup> Como bem observa Castells (1999: 216-217), há “um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede”. Na verdade, o *informacionismo* caracteriza-se por:

---

<sup>4</sup> O novo espírito afeta, inclusive, o perfil do jornalista e da mídia. Philip Meyer escreveu no livro *Os jornais podem desaparecer?* (2002): “O velho jornalismo era dominado por um único jornal local e, mesmo no nível nacional, sempre foram alguns poucos jornais que não respondiam a ninguém. Com os blogueiros ou mesmo com outros usos da internet, esta cobrança da qualidade da informação está vindo e forte. Isto será bom para o jornalismo, o padrão de qualidade vai ser mais exigente. Grande parte da imprensa está acostumada com o monopólio da informação e ficou arrogante. A nova mídia será muito mais humilde e mais disposta a aprender.”

Muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam a estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada, como nas experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade. (...) A empresa em rede aprende a viver nessa cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionalismo. O ‘espírito de informacionalismo’ é a cultura da ‘destruição criativa’, acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais. (CASTELLS, 1999: 217).

Nesse atual cenário de reestruturações por que passam as organizações, é fácil perceber que somente as ações estratégicas e as que se justificarem numa relação custo-benefício compensadora serão tratadas como prioritárias pelas empresas. Dessa forma, para Duarte (2002), a visão estratégica e a mensuração de valores, programas e projetos em assessoramento em comunicação assumem importância capital para o próprio reconhecimento da utilidade da área.

#### **4.4. Mudança de paradigmas**

A globalização e o avanço das tecnologias de informação exigem do ambiente empresarial uma mudança contínua. A reorganização empresarial é quase uma imposição para sobreviver no atual cenário competitivo. A lei da selva mercadológica é taxativa: ou muda ou morre. É comum assistirmos a empresas consolidadas que vão à falência, grandes marcas que se tornam fraudes, fusões e aquisições de empresas que desconsideram totalmente as pessoas que nelas trabalham.

Entretanto, é possível observar no atual mundo empresarial organizações que consideram resultados muito mais do que simples números. Para Clemen (2005), esta nova empresa está atenta à participação dos seus funcionários e quer estar entre as melhores corporações para se trabalhar. Há também a percepção de que o valor de sua marca está atrelado aos seus cidadãos corporativos.

Se se considerar ainda a semântica da palavra “organização”, percebe-se que a ação de organizar é “um ato humano que envolve disciplina e harmonia”. Ao somar as habilidades

e experiências das pessoas, considerando as suas emoções pode-se afirmar que uma organização é um “sistema vivo empresarial” (CLEMEN, 2005: 29).

Hoje, frente à globalização e às alterações climáticas no mundo, as organizações não podem ignorar a necessidade de atender e buscar soluções para o homem moderno. Clemen (2005) constata que ainda são poucas as organizações no Brasil que vislumbram nos resultados uma forma de garantir o bem-estar e a vida das pessoas. O autor resume de maneira apropriada o que é garantir o bem-estar segundo a perspectiva empresarial:

Produzir bem-estar é oferecer produtos e serviços que facilitem e valorizem a vida humana. É promover um bom clima organizacional para seus funcionários. É praticar a responsabilidade ambiental e social. É garantir sua perpetuidade. (CLEMEN, 2005: 29).

#### **4.5. Risco e mobilidade nas organizações**

Atualmente, o mercado parece valorizar mais a experiência da mudança do que a da permanência. Se antes, ficar algumas décadas em apenas uma empresa, fazer carreira e aposentar-se nela era sinal de competência e solidez, hoje, permanecer tempo demais em um mesmo lugar pode significar estagnação ou medo de desafios.

Para o sociólogo Richard Sennett (2003), ao tratar das atuais relações de trabalho mais flexíveis para atender a um cenário de constantes transformações, assumir riscos era antes algo que se calculava para se atingir objetivos bem definidos. Hoje, o risco representa desorientação e ambiguidade e, ao contrário do que parece, mudar de posição não significa necessariamente subir na hierarquia.

À medida que as hierarquias piramidais são substituídas por redes mais frouxas, as pessoas que mudam de emprego experimentam muitas vezes o que os sociólogos chamaram de “mudanças laterais ambíguas”. São mudanças em que a pessoa na verdade se mexe para o lado, embora acreditando que está subindo na rede frouxa. (SENNETT, 2003: 100)

No atual mercado de trabalho, a mobilidade é bem vista. Um indivíduo que possui muitas experiências profissionais e uma formação fragmentária indica diversidade, versatilidade, capacidade de adaptação, de transitar por universos distintos, públicos e ramos de negócio em um curto prazo. Nas gerações anteriores, uma experiência pregressa e um conjunto homogêneo de qualificações era o desejável para qualquer profissional.

Dessa forma, a experiência e as habilidades requeridas hoje pelo mercado são construídas a partir da mobilidade e da efemeridade. O desejo de aventurar-se e correr risco moldam os parâmetros de interesses em muitos jovens que entram hoje nas universidades e no mercado de trabalho.

Essa mobilidade está gerando a necessidade de um novo modelo: o da organização virtual, caracterizada por uma rede temporária de parceiros independentes – fornecedores, consumidores e concorrentes. Seria uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical e com relações baseadas na flexibilidade.

Segundo Sennett (2003), o esquema de curto prazo das organizações modernas limita o amadurecimento da confiança informal. No curto prazo, valores como compromisso e lealdade ficam comprometidos, uma vez que há flexibilidade nas relações de trabalho. Por isso, para o sociólogo, vivemos sob um lema que constantemente afirma: “não há longo prazo”. Isso expressa as mudanças rápidas e constantes vividas em uma sociedade que se globaliza e altera o modo de organização do próprio trabalho.

“Não há longo prazo” é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. (...) as experiências mais profundas de confiança são mais informais, como quando as pessoas aprendem em quem podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. (SENNETT, 2003:24)

Nesse contexto de empresas mais planas e flexíveis, o sentido de lealdade institucional é enfraquecido, bem como o comprometimento e a confiança que os laços a longo prazo proporcionavam. Ao contrário, em muitos casos, a lealdade institucional pode ser até uma armadilha. Um consultor que administrou um enxugamento de funcionários na IBM declarou que, tão logo os empregados “compreendem que não podem contar com a empresa, são negociáveis”. E Sennett (2003) conclui: “o distanciamento e a cooperatividade superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço.” (SENNETT, 2003: 25).

O atual fenômeno das relações flexíveis – e por sua vez “negociáveis” – de trabalho, que abrange tanto a empresa quanto o empregado, não permite a criação de vínculos duradouros com as organizações. Sem garantia, pode-se esperar do empregado laços fracos e comprometimento superficial. Na perspectiva do empregado, é preciso estar atento a uma

oportunidade melhor como se estivesse sempre pronto para partir. Diante de tal realidade, como pensar discursos e práticas de comunicação dentro das organizações? E como gerir a comunicação interna em um mundo “flexível”?

#### **4.6. A comunicação em xeque**

Em um cenário em que os paradigmas do vínculo e da estabilidade, tão caros à organização, passam a ser questionados, o próprio conceito de comunicação organizacional entra em crise. Curvello (2005) aponta que nos primeiros estágios das mudanças administrativas, a comunicação organizacional passou de mero instrumento gerencial com o objetivo de transmitir ordens para um papel estratégico dentro das organizações. Aliada às políticas de comunicação de recursos humanos, a comunicação organizacional visava aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para esse fim, apropriava-se dos elementos constitutivos do universo simbólico da organização (história, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões).

Curvello (2005) acredita que a comunicação organizacional, ao exercer esse papel integrador e harmônico, pode ter contribuído para criar o que Etzioni (1980:70) chama de “quadro irreal de felicidade”. A organização era descrita como uma família ideal, sem luta de poder entre os grupos com valores e interesses conflitantes. E os comunicados organizacionais vendiam a ideia de um “porto seguro”, em que o funcionário poderia crescer e ter um futuro profissional estável. Essa abordagem ganhou força pelas premissas adotadas pela Escola de Relações Humanas, caracterizada pela máxima: “nosso funcionário é o maior patrimônio da empresa”. De ideologia paternalista, essas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos legitimavam rígidas estruturas burocráticas e hierárquicas.

Dessa forma, os sistemas de comunicação nas organizações também se consolidaram com base na hierarquia e as informações percorriam o caminho descente na burocracia. O sistema de comunicação administrativa (ordens, normas, rotinas), motivacional (valores, apelos), mercadológica (propaganda, estímulo às vendas) e institucional (discursos, identidades, imagem) invariavelmente estruturaram-se do topo para a base. Se esse modelo de comunicação exerceu razoavelmente seu papel em ambientes estáveis e burocráticos, será que nas novas organizações flexíveis e descentralizadas haverá espaço para o mesmo modelo?

De acordo com Curvello (2005), a comunicação organizacional segundo os mesmos paradigmas que orientaram a formação dos setores produtivos pode estar próxima do fim



assim como a organização de massa e seus empregos duradouros. Tanto o modelo teórico como o prático parecem ultrapassados diante dessa nova realidade de globalização e fragmentação. O tradicional discurso da comunicação interna parece estar em divergências com os rumos das organizações que emergem no século XXI.

O jornal de empresa, as instruções normativas e unificadoras, o discurso integrador, as promessas de uma boa carreira em troca de um bom trabalho entram em crise de identidade. Porque já não há como prometer o que não pode ser cumprido, já não há como manter unidade num ambiente marcado pela diversidade. O clássico boletim interno, com periodicidade definida, com apelos e sorrisos bem-comportados, passa a ser ultrapassado pelo correio eletrônico, pela informação online. E mais, passa a concorrer em desigualdade, muitas vezes, com a enxurrada de informações recebidas pelo trabalhador, este também cada vez mais plugado ao mundo. (CURVELLO, 2005: 41)

As mudanças que ocorrem também no chamado “contrato de trabalho” e o excesso de imprevisibilidade nas organizações e no mundo afetam o ambiente organizacional interno e também os profissionais de comunicação dentro das empresas. Segundo Cabral (2004), o atual cenário conduz a alguns questionamentos relacionados ao novo papel da comunicação organizacional interna. Por exemplo, apesar dos mais variados recursos de informação disponíveis, ainda há um contingente significativo de empregados que sequer sabe aonde suas organizações pretendem chegar.<sup>5</sup> Além disso, as principais lideranças da organização e os profissionais de comunicação ainda continuam lidando e encarando a comunicação interna dentro de um conceito funcionalista-instrumental.<sup>6</sup> Cabral (2004) questiona:

Dessa forma, a questão pertinente é: por que é tão difícil implementar uma comunicação interna efetivamente eficaz, se sabemos que manter uma comunicação interna aberta e participativa pode evitar rumores, ansiedades e erros e, principalmente, melhorar o desempenho organizacional? A resposta a essa questão pode não ser tão simples. Uma coisa é o desejo, o ideal de vida organizacional; outra, a prática, o dia a dia da comunicação empresarial em um determinado contexto social, político, cultural, econômico, etc. E,

---

<sup>5</sup> Pesquisa da Mercer, publicada pela revista *Veja*, de junho/2000, aponta que 64% dos dirigentes ouvidos admitem que os boatos exercem maior influência que as comunicações oficiais; que para 67% dessas empresas, a eficácia da comunicação interna é desconhecida; 49% admitem que a comunicação interna em sua maioria não reflete, claramente, os objetivos da empresa; 35% admitem que não têm uma política formal de comunicação interna. (*apud* CABRAL, 2004)

<sup>6</sup> Pesquisa da Aberje, em 2001, sob o tema Comunicação Interna, com 200 empresas, aponta que 44% vêm a comunicação interna como uma ferramenta instrumental contra 37% que a vêm como uma ferramenta estratégica; apenas 32% tratam temas estratégicos na comunicação com o público interno; 63% dos profissionais que responderam à pesquisa afirmam que um dos maiores problemas enfrentados pela área de comunicação interna é a falta de apoio, reconhecimento ou engajamento da alta direção e presidência. (*apud* CABRAL, 2004)

nesse sentido, faz-se necessário um olhar mais acurado não só ao ambiente organizacional interno. (CABRAL, 2004: 58)

Por isso, é preciso rever o atual modelo de comunicação interna praticado nas organizações a fim de alinhar o discurso interno com seus objetivos e com o atual cenário contemporâneo. Uma proposta desafiadora para o profissional de comunicação interna.

#### **4.7. Os atuais desafios da comunicação interna**

Atualmente, é preciso enxergar a comunicação interna face às influências da realidade contemporânea na gestão organizacional. Deve-se também adotar bases estratégicas de acordo com o perfil de cada organização, isto é, seus comportamentos e atitudes que a caracterizam.

Oliveira e de Paula (2009) destacam um primeiro desafio da comunicação interna atual: a complexidade de cenários e as consequências das mudanças do contexto contemporâneo nas relações de trabalho e no ambiente interno. É preciso considerar a credibilidade das informações veiculadas internamente e o grau de engajamento dos empregados com a estratégia e a política organizacionais.

Entretanto, a atuação das organizações no mercado global e sua vulnerabilidade aos movimentos externos exigem cada vez mais responsabilidade com a veiculação de decisões que afetam os atores internos. Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade em que o acesso às informações não depende da distância e da hierarquia (ESTRELA *et al.*, 2009). A organização, então, passa a conviver com outras fontes de informação.

A rápida adoção das tecnologias informacionais no ambiente organizacional, a partir da década de 1990, constitui outro desafio para a comunicação interna. Para as autoras, “a nova realidade tecnológica trouxe um reordenamento nas relações de produção e de trabalho, exigindo novos conhecimentos e comportamentos”. O aumento no ritmo de trabalho – devido à racionalização e à automação de processos – aliado ao recrudescimento das tensões e das ameaças “levam os empregados a modificarem o modo de ver o seu cotidiano e a sua formação profissional” (ESTRELA *et al.*, 2009: 21).

Outro fator a se considerar nesse contexto é o papel das lideranças internas como fontes e agentes de comunicação. O desafio permanente dessas lideranças é responder às

demandas das equipes por tradução e explicação das ações e decisões organizacionais. Aponta-se a falta de informações sobre o significado de determinada ação por parte dos próprios líderes, problema agravado pela necessidade de conciliarem suas diversas atividades de produção com o papel de agentes de comunicação. “As lideranças necessitam de apoio da área de comunicação na elaboração de mensagens mais contextualizadas e consistentes, em que os ruídos e apreensões sejam reduzidos.” (ESTRELA *et al.*, 2009: 22).

A chamada “comunicação de mão dupla”, a qual permite a comunicação receptor-comunicador, também é apresentada como um problema que persiste no ambiente interno. Por isso, o recomendável é inserir a comunicação no processo decisório da empresa, visto que os profissionais de comunicação “levam em conta os impactos das decisões sobre os atores envolvidos” (ESTRELA *et al.*, 2009: 22), ou seja, uma gestão estratégica.

#### **4.8. A gestão estratégica de comunicação interna**

Mas o que seria uma gestão estratégica de comunicação interna? Entender a comunicação como um processo estratégico e abolir a referência ao modelo transmissional apenas é parte da resposta. Segundo Oliveira e de Paula (2009), o paradigma clássico/informacional, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostra-se insuficiente para responder a tal complexidade atual. A comunicação interna precisa ser trabalhada na perspectiva de assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais.

Sobre o aspecto estratégico da comunicação nas organizações, Oliveira e de Paula (2009) concordam que este deve ser considerado juntamente com sua característica interfacial. São as interações comunicativas e suas relações com o contexto que geram a reflexão teórica, o que influi diretamente na ação e no comportamento dos interlocutores. Muitos estudos nessa área<sup>7</sup> defendem que é preciso alinhar a comunicação aos objetivos e às estratégias da organização.

É importante que a comunicação interna esteja alinhada aos objetivos e às estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo, é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido. Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber esses atores como produtores de mensagens, é levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar sua

---

<sup>7</sup> Cheney e Christensen (2003), Grunig (2003), Kunsch (2003) e Libaert (2005).

demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis. (ESTRELA *et al.*, 2009: 23)

Outro aspecto a ser considerado é a presença da rede no processo de comunicação. Cheney e Christensen (2003) chamam a atenção para o fato de que, no contexto contemporâneo, não cabem delimitações de fronteiras entre ambientes internos e externos, pois, na prática, não são ambientes separados.

Uma vez que mensagens organizacionais se agrupam em torno de mais um objetivo e são dirigidas a mais de um público, precisamos conceber a comunicação organizacional interna e externa como algo intimamente entrelaçado, reconhecendo que ao lado de tentativas de falar ‘por’ uma organização, utilizando uma voz unitária, haverá quase que inevitavelmente a expressão (ou supressão) de múltiplas vozes, identidades, culturas, imagens e interesses (CHENEY E CHRISTENSEN *apud* ESTRELA *et al.*, 2009: 24)

Desse pensamento podemos inferir que a comunicação interna não é independente da externa. Trata-se de fluxos diferentes, que devem estar sob a mesma orientação conceitual. No entanto, tais fluxos devem ser direcionados de forma integrada e estrategicamente orientada pelo processo de planejamento prévio. Esse planejamento deve ser feito considerando a dinâmica e as contradições da contemporaneidade, que acabam impondo novas formas de se pensar a comunicação interna. Estrela (2009) exemplifica com primor a problemática atual da comunicação interna frente às novas metodologias de gestão vivenciada por seus atores internos, muitas vezes traduzidos em incredulidade e ceticismo.

Na contemporaneidade, a organização tenta contrapor, à praticidade e à obsessão pela produtividade da sociedade moderna, o uso de metodologias de gestão que valorizam os atores dos processos internos. No entanto, observa-se que esses atores têm sentimentos contraditórios em relação à organização onde trabalham e ao clima organizacional. Sentem orgulho em pertencer a uma organização reconhecida, falam de forma vitoriosa sobre ela, cultivam o sentimento de pertencimento, mas, quando se referem ao cotidiano interno, revelam outro tipo de sentimento. Devido às inúmeras pressões e às novas formas de controle, os atores internos passam a não acreditar nas mudanças propostas pela organização e adotam uma posição de cautela e ceticismo em relação a benefícios, efetividade de mudanças, novas políticas e novas práticas. (ESTRELA *et al.*, 2009: 26)

Cabral (2004) também chama a atenção para a coerência entre discurso e prática dentro do contexto das organizações. Apesar de reconhecer o aperfeiçoamento da comunicação e da retórica organizacional interna nas últimas décadas, ainda ouve-se com frequência na maioria das organizações frases como “mande quem pode, obedece quem tem

juízo”, “ordens são para cumprir e não para se discutir”, “santo de casa não faz milagre”, “essas novas propostas são para inglês ver”, etc.

Para a autora, tal situação demonstra que ainda vigora um modelo de comunicação em consonância com o modelo que privilegia a burocracia na produção das mensagens e notícias, a hierarquia para o acesso à informação e à apresentação de ideias. Em consonância com o modelo de comunicação cidadã de Kunsch (2003), Cabral (2004) prevê que somente as empresas de fato cidadãs irão garantir um espaço no futuro.

Como já estamos assistindo, a trama do tecido social deste milênio certamente privilegiará as empresas integradas ao ambiente, portanto, de fato, cidadãs. Empresas coerentes, que defendem e atuam dentro de uma conduta ética, responsável, íntegra junto à sociedade; capazes de se renovar permanentemente, aprendendo com seus erros e acertos, não dormindo sobre os louros efêmeros do sucesso fácil; empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora de seu âmbito), em prol da construção de um futuro melhor para elas e para a sociedade; empresas verdadeiramente compromissadas não apenas com o seu próprio crescimento e autotransformação, mas também com o bem-estar do planeta. (CABRAL, 2004: 66)

Nesse aspecto, todos os instrumentos de análise das relações entre negócio, estruturas, estratégias, políticas e pessoas fazem toda a diferença para o sucesso empresarial. A comunicação, nesse caso, ganha relevo e destaque. Deixa de ser um mero fetiche para contribuir efetivamente para a eficiência e eficácia organizacionais (Kunsch, 2003: 158).

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados, integrá-los mais ao ambiente organizacional, abrir espaço para a criatividade e talentos, conferir maior autonomia, para que o público interno possa traçar objetivos e estratégias para que se alcançar o sucesso. Não há dúvidas de que é preciso melhorar a capacidade de comunicação de cada empregado. Para Cabral (2004), é necessário dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolvê-las no planejamento e implementação da mudança, promover o *feedback*, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna. Tais ações devem fazer parte do cotidiano das preocupações dos profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances.

É preciso lançar novas bases para um relacionamento mais produtivo e eficaz com o público interno, com vistas a um desenvolvimento organizacional mais competitivo e alinhado com os anseios de uma sociedade pós-industrial. É preciso ajudar as organizações a dar sentido a seu

discurso organizacional contemporâneo de que as pessoas (no caso os empregados) são o verdadeiro diferencial competitivo da organização. (CABRAL, 2004: 67)

Diante de interesses diversos e objetivos diferentes, organização e funcionário (ou colaborador) parecem estar sob constante conflito. Portanto, o profissional de comunicação precisa estar sensível a essas nuances, tendo em vista a realidade contemporânea e seus efeitos sobre a organização, assim como em vários aspectos de suas vidas. Nesse novo contexto, a comunicação interna passa ter um papel cada vez mais fundamental para as organizações que pretendem se manter na atual realidade globalizada e competitiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário competitivo e em constante mutação das organizações exige rapidez e pensamento estratégico. Nesse contexto, a comunicação organizacional assume importância fundamental nas organizações. Quando tratada de forma integrada, a comunicação pode realmente fazer a diferença e determinar mercados. Dentre as vertentes na área, a comunicação interna ganha ainda mais destaque com as recentes mudanças ocorridas no mercado de trabalhos nas últimas décadas.

Pensar em comunicação interna é pensar em pessoas. Um funcionário da década de 1950, ainda que ocupe o mesmo cargo, não é o mesmo que um funcionário do século XXI. Não se pode esperar o mesmo de suas perspectivas em relação à organização. Não se pode esperar que ele veja o mundo da mesma forma. A globalização, o avanço das tecnologias de comunicação e a alta competitividade entre as empresas resultaram em relações flexíveis de trabalho. É raro encontrar um jovem recém-formado que queira dedicar sua carreira a uma única empresa. Ao contrário, quanto mais mobilidade melhor, porque demonstra múltiplas habilidades e experiências. Por outro lado, cortes e terceirização são fenômenos bastante comuns nas empresas. É como se o funcionário soubesse que não pode contar com sua empresa, como se estivesse sempre pronto para partir.

Essa situação corrói qualquer sinal de comprometimento e lealdade no ambiente de trabalho. Em uma atmosfera de instabilidade e flexibilidade, o próprio conceito de comunicação organizacional, enquanto processo integrado, vê-se diante de uma crise e precisa ser repensado. Como aproximar os públicos e integrar públicos distintos em um mesmo objetivo? Como prometer a estabilidade e segurança ao funcionário se a empresa já não pode garantir que isso aconteça? Como conseguir o comprometimento do funcionário se ele sabe que seu emprego é instável e tudo pode mudar num segundo?

Por isso, não há como dirigir a comunicação interna sem antes considerar o paradigma atual da relação entre empregado e empregador. Observa-se que em muitas empresas a abordagem em comunicação interna ainda possui um cunho paternalista e protetora, o que ajuda a criar e alimentar um clima de desconfiança entre os colaboradores. Já não há como prometer o que não pode ser cumprido ou apregoar unidade em um ambiente marcado pela diversidade. Como competir com a avalanche de informações diárias que recebemos por meio de diferentes mídias? O tradicional discurso da comunicação interna parece não estar alinhado com as novas organizações flexíveis do século XXI.

Portanto, embora ainda haja necessidade de uma pesquisa mais ampla sobre o tema na área de comunicação, conclui-se que a comunicação interna também deve estar em pauta nas reuniões e nos processos decisórios da organização. Somente uma gestão estratégica da comunicação interna, isto é, uma comunicação coerente e alinhada à missão e às ações organizacionais, pode dar conta do complexo cenário atual nas organizações, em que atitudes como a incredulidade e o ceticismo imperam.



## 6. REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo como sucesso*. São Paulo: Pearson, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. *Novos contornos da comunicação empresarial brasileira*. Comunicação e Sociedade, nº 16. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*, São Paulo, Manole, 2003.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia-discurso e prática. *Organicom*, Brasil, v. 1, n. 1, p. pg 54-71, 2004. Disponível em <http://revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5716/5174>. Acessado em 14 fev. 2013.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Caminhos para uma nova comunicação interna*. Brasília: Edições Ação Comunicativa.PRO, 2005.
- DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.
- DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia. Teoria e Técnica*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (orgs.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: o nascimento da prisão*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do milênio*. São Paulo: Prêntice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- PINHO, J.B. *Relações Públicas na Internet: Técnicas e Estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus, 2003.
- NASSAR, Paulo (org). *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol.1. São Paulo, Aberje Editorial, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

\_\_\_\_\_. *Imagem empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

RAIGADA, José L. Piñuel. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Espanha, Editorial Síntesis, 1997.

ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TORQUATO do Rego, Guadêncio. *Comunicação Empresarial: comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

#### WEBSITES:

COMUNICAÇÃO COM O FUNCIONÁRIO: <http://comunicacaocomfuncionario.blogspot.com>

## 7. ANEXO

<http://comunicacaocomfuncionario.blogspot.com/2011/02/comunicacao-interna-x-endomarketing-ii.html>

**sexta-feira, 25 de fevereiro de 2011**

### **Comunicação interna x endomarketing II**

A dúvida é recorrente e não resisto quando vejo um bom texto sobre o assunto. Conheçam a opinião do Rodrigo Cogo (@rprodrigo) sobre as diferenças entre comunicação interna e endomarketing.

“Em CI a ideia é de engajamento por auto-convencimento, ou seja, depois das pessoas serem atingidas por informação e de ser promovido diálogo entre organização e funcionários, a própria equipe analisa e pode entender que deva agir de determinada maneira, aderir a certa campanha, mudar algum comportamento – sem que isto tudo venha a criar algum constrangimento, irritação, boicote. Neste processo, o efeito da mudança ou do engajamento é de longo prazo, porque cada um opta racionalmente por determinado caminho.

Em endomarketing, o conceito é de marketing, portanto de persuasão, de apresentação de seduções que busquem a adesão do alvo, de negociação de troca. Em geral, este tipo de envolvimento é efêmero, porque sustentado na proposição de alguma vantagem para mudar de atitude, que acaba não tendo sustentação ao longo do tempo. A pessoa, caso altere seu procedimento, não o faz por essência, mas pela oportunidade.

Tentando explicar por exemplo: pense num setor de comunicação de empresa que busque promover uma ação de voluntariado:

#### **1) COMUNICAÇÃO INTERNA**

Os funcionários são convidados, explica-se a questão social embutida, alguns mobilizam-se, a ação voluntária acontece. Os participantes veem a pertinência da atividade (tipo uma reforma numa creche) e conversam sobre isto durante longo tempo, inclusive com os colegas não participantes. Os canais internos de comunicação vão retratar – fotos, vídeos, depoimentos – dos funcionários-voluntários e das crianças beneficiadas, de seus pais, dos professores da creche. No ano seguinte, há nova atividade. Os mobilizados/sensibilizados voltam, e novos colegas participam;

#### **2) ENDOMARKETING**

Os funcionários são convidados, explica-se a questão social embutida, oferece-se que todos que participarem vão ganhar um bônus financeiro ou uma folga de serviço no futuro, a

ação voluntária acontece. No ano seguinte, há nova atividade. Quem não participou por consciência (que é mais duradoura), vai perguntar ‘o que eu ganho com isto este ano?’.

Como resultado – ou seja, a reforma da creche – pode acontecer da mesma maneira nos dois casos. A comunidade é beneficiada nos dois casos. Mas o efeito social interno (eventualmente transformador) é alcançado somente no primeiro caso: eu participo porque acho importante, eu me sinto convencido a participar porque vejo relevância ou vejo retorno efetivo do trabalho dos meus colegas, eu estou junto porque quero fazer alguma coisa pelo coletivo.”

Consegui explicar? Qualquer coisa, vamos conversar por email no [rodrigo@mundorp.com.br](mailto:rodrigo@mundorp.com.br)